الملتقـــى العلمـــــي الوطنـــــي حـــول

استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية

جامعة الطاهر مولاي –سعيدة–

مداخلة مشتركة بعنوان: " إشكالية إدارة الموارد البشرية في ضوء إدارة المعرفة"

تدخل ضمن المحور الثالث

من تقديم الأستاذين:

د/ زرقين عبود

رئيس قسم العلوم التجارية

الموبايل:0771386201

البريد الالكتروني :

abze_86@yahoo.fr

أ: جباري شوقي

أستاذ مساعد

الموبايل: 0794499655

البريد الالكتروني :

chaouki_dj@yahoo.com

الفاكس:032421036

العنوان: ص.ب RP 2127 ولاية ام البواقي

الهيئة المستخدمـــــــــــة: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية–

جامعة –العربي بن مهيدي – أم البواقـــي–

ولاية ام البواقي –الجزائر–

ملخص

من أكبر التحديات التي تواجهها المؤسسة، في يومنا هذا، هو مدى قدرتها على التكيف مع التغيرات الناتجة عن جملة من العوامل البيئية: تكنولوجية، اقتصادية و قوى السوق. والعنصر البشري يعتبر واحدا من أهم دعائم التكيف و ضمان البقاء و التطور للمؤسسة. وللاستفادة من هذا المورد البشري تظهر ضرورة تفعيل دور إدارة الموارد البشرية كأداة فعالة و مساهمة في خلق ميزة تنافسية.

وجاءت هذه الورقة البحثية بعنوان" **إشكالية إدارة الموارد البشرية في ضوء إدارة المعرفة**" ،بهدف توضيح الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية في ظل إدارة المعرفة والتحول نحو الاقتصاد المعرفي ، زيادة على عرض ومناقشة ا لخطوط العريضة للتغيرات المطلوبة في إدارة الموارد البشرية ،لتصبح مساهمتها ديناميكية في خلق الميزة التنافسية ضمن بيئة الأعمال المعاصرة المعتمدة على المعرفة.

مقدمة:

شهد العالم خلال العقدين الماضيين تغيرات واسعة على كافة الأصعدة السياسية و الاقتصادية والتكنولوجية والإدارية ،مما كان له انعكاس كبير على منظمات الأعمال و مواردها البشرية ، فعلى الصعيد السياسي أدى انهيار المعسكر الشيوعي إلى انحسار الاقتصاد الاشتراكي والتحول نحو الاقتصاد الحر، هذا التحول أدى إلى تغيير في مفاهيم إدارة المنظمات وممارستها لوظائفها من إنتاج وتسويق وإدارة مواردها البشرية. أما على الصعيد الاقتصادي، فقد أدى تحرير التجارة الدولية إلى زيادة حدة المنافسة في الاسواق العالمية ،وظهور التكتلات الاقتصادية العالمية الكبرى خاصة منظمة التجارة العالمية.لذا فإن اقتصاديات الدول سوف تتأثر سلبا وإيجابا بكل هذه التطورات ،إضافة إلى التغيرات التكنولوجية والإدارية التي ستشهدها المنظمات والمؤسسات المنتجة وزيادة حدة المنافسة بينها.

وفي ظل ما تقدم فإنه أصبح هناك العديد من التحديات التي تواجه إدارات المنظمات بشكل عام وإدارات الموارد البشرية بشكل خاص، تتمثل تلك التحديات فيما يلي:

- يحيط بالمنظمة مخاطر بيئية على رأسها المنافسة الشديدة، وعلى جميع العاملين في المنظمة أن يعوا هذه المخاطر.
- البيئة التي تعمل بها المنظمة سريعة التغير ومن لا يتكيف في هذا التغير مصيره الزوال.
- رضا الزبون هو أساس نمو وبقاء واستمرارية المنظمة.
- تحقيق القيمة المضافة في جميع نشاطات المنظمة، مسؤولية كل من يعمل بها.
- الطموح المستمر والسعي للأفضل هو شعار المنظمة وجميع من يعمل بها.
- الاستفادة من أخطاء وتجارب الماضي مسألة هامة.
- التجديد والابتكار والتحسين المستمر مسالة حتمية.
- التعلم وتطوير الذات جزء وهدف أساسي ومستمر طوال حياة العاملين في المنظمة (من خلال مفهوم المنظمة المتعلمة).
- جميع العاملين في المنظمة هم محاربون تجاه مخاطر البيئة ومواجهة تحدياتها.
- الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمات اليوم، تمتلك مهارات متنوعة لتستطيع التعامل والتعايش في المنظمات الحديثة.

هذه التحديات تتطلب إدارة موارد بشرية معاصرة تواكب التغيرات في البيئة، قادرة على توفير وخلق مهارات بشرية عالية المستوى ومتنوعة وتوفير مرونة عالية في أدوار الأفراد، وخلق مجالات التعاون بينهم، وحل الصراعات لبناء منظمة قوية ترعى وتهتم بالعنصر البشري فيها.

إن هذه التحولات تكشف عن ثورة حقيقية في المال وإدارة المعرفة، بعد أن أصبحت المعرفة هي المكافئ الأكثر جدارة للقيمة والمصدر الأكثر فعالية للميزة التنافسية المستدامة، وعلى ذلك يمكن طرح المشكلة البحثية التالية : **كيف يتم توظيف إدارة المعرفة في إدارة الموارد البشرية؟ وما أثر إدارة المعرفة على إدارة الموارد البشرية؟**

اهمية واهداف البحث:

تنبع أهمية البحث من حداثة مفاهيم إدارة المعرفة والاقتصاد المعرفي من جانب، والحاجة إلى الاستفادة منها في إدارة الموارد البشرية في المنظمات والمؤسسات من جانب آخر. ولذلك يهدف هذا البحث إلى التعرف على ما يلي :

– المقصود بمفهوم إدارة المعرفة ،أهدافها وأهميتها لإدارة الموارد البشرية.
–كيفية توظيف إدارة المعرفة في إدارة الموارد البشرية .

تقسيم البحث:

ينقسم البحث إلى ما يلي:

أولا–الإطار العام لإدارة المعرفة

ثانيا– تأثير المعرفة في إدارة الموارد البشرية

ثالثا–الدور المتغير لإدارة الموارد البشرية من منظور إدارة المعرفة

رابعا–تغير طبيعة وظائف إدارة الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المعرفي

أولا-الإطار العام لإدارة المعرفة-

تشكل إدارة المعرفة أحد التطورات الفكرية المعاصرة التي اقترحت في بادئ الأمر كأطر ومداخل جديدة في دراسة وفهم الأعمال المنظمية، وسرعان ما تحولت إلى ممارسة عملية, أكثر ملاءمة للتغييرات المتسارعة في عالم الأعمال، وقد تعاظم دورها بعد أن أدرك أن بناء الميزة التنافسية وإدامتها يعتمد أساساً على الموجودات الفكرية, وتحديداً على الأصول المعرفية والاستثمار فيها، بما يعزز من الإبداع المستمر, سواءً على صعيد المنتوج أو على صعيد العملية، والذي يعد هو الآخر أحد مقومات تعاظم تلك الميزة لأطول فترة ممكنة. لكن هذه المعرفة بمفردها ليست ذات نفع, ولابد من فعل للإدارة التي حولها يؤدي إلى تحقيق التنافس. لقد تزايد الاهتمام بالمدخل المعرفي, وتحديداً في الأطر النظرية المنبثــقة عنه، والتي تعالج موضوعات إدارية أو اقتصادية مع تنامي ظاهرة التغيير المتسارع في بيئة الأعمال, نتيجة لتضاؤل دور النظريات والمداخل التي كانت سائدة عن وضع الحلول لمواجهة هذا التغيير, لاسيما بعد إدراك أهمية المعرفة بوصفها موجوداً مهماً في تحقيق أهداف المنظمة ودورها في التحول الكبير نحو الاقتصاد المعرفي الذي يركز على الاستثمار في الموجودات الفكرية والمعرفية غير الملموسة أكثر من تركيزه على الموجودات المادية الملموسة, وازداد هذا الدور أهمية مع سيادة مفهوم عصر المعرفة الذي من متطلباته ألا تكتفي المنظمات بتوفير المعلومات, بل يجب التفكير مع المعلومات. اكتسبت المعرفة في مجال منظمات الأعمال أهمية واضحة في نجاح تلك المنظمات وفي إسهامها بتحولها إلى الاقتصاد المعرفي، والمعرفة أغلبها ضمني, وتتوافر في أذهان وعقول الأفراد, وتعتمد على حدسهم وخبرتهم ومهارتهم وقدراتهم التفكيرية، كما أنها تتوافر بصيغة معلومات ذات معنى عن السوق والزبون والاتصالات والتقنية. وتعد المعرفة موجوداً غير ملموس, ولكنه محسوس ومقاس, وتؤدي دوراً حاسماً في تحقيق الميزة التنافسية.

1–مفهوم إدارة المعرفة

لقد ظهر مفهوم إدارة المعرفة في بداية العقد الأخير من القرن الميلادي الماضي كأحد المفاهيم الحديثة التي تهدف إلى جمع وتنظيم وتصنيف الموارد المعرفية المتضخمة، والمبعثرة، وغير الموثقة في الشركات والمؤسسات، وتوفيرها للموظفين وأصحاب القرار مما يسمح بالإستفادة القصوى من تلك المعارف لتبسيط العمليات، وخفض التكلفة، وتحسين الجودة، مما ينعكس في النهاية على زيادة الإنتاجية، وتحقيق رضى العملاء. وتعتبر تقنية المعلومات المحور الرئيسي الذي تعتمد عليه إدارة المعرفة.

كما يتباين مفهوم إدارة المعرفة بتباين مداخل المفهوم،وكذلك بتباين تخصصات وخلفيات الباحثين والكتاب في مجال هذا المفهوم.كما يرجع هذا التباين إلى اتساع ميدان المفهوم وديناميكيته أو التغييرات

السريعة التي تدخل عليه.ومن أهم تعريفات إدارة المعرفة ما يلي[1]:

ا- عملية إدارية لها مدخلات ومخرجات وتعمل في إطار بيئة خارجية معينة تؤثر عليها وعلى تفاعلاتها ،وتنقسم إلى خطوات متعددة متتالية ومتشابكة (مثل خلق وجمع وتخزين وتوزيع المعرفة واستخدامها)،والهدف منها هو مشاركة المعرفة في أكفأ صورة،للحصول على أكبر قيمة للمنظمة.

ب- ناتج التفاعل بين الفرد والمنظمة من ناحية والتكامل بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية من ناحية أخرى.

ج- العمليات التي تساعد المنظمات على توليد والحصول على المعلومات واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، وحل المشكلات والتخطيط الاستراتيجي.

د- العملية المنظمة للبحث والاختيار والتنظيم وعرض المعلومات بطريقة تحسن فهم العاملين والاستخدام الأمثل لموجودات منظمات الأعمال.

هـ- عملية تجميع وابتكار المعرفة بكفاءة وإدارة قاعدة المعرفة، وتسهيل المشاركة فيها، من أجل تطبيقها بفاعلية في المنظمة.

وقد تطور المفهوم كثيراً خلال السنوات الماضية جراء تطبيقه في كبريات الشركات والمنظمات الدولية وظهرت نتائج استخدامه عليها بشكل ايجابي. وقد ركزت بعض الشركات على إدارة المعرفة الجليّة وإيجاد أرباح جديدة منها، ومن ذلك ماقامت به شركة (Dow Chemical) الأمريكية عندما جمعت ونظمت كل مايتعلق ببراءات الإختراع التابعة للشركة (25.000 براءة إختراع) في قواعد بيانات خاصة وشجعت الموظفين على استكشافها والاستفادة منها في تحقيق أرباح إضافية، وقد نجحت التجربة في زيادة العوائد المادية للشركة ،مما جعلها توسع التجربة لتشمل بقية ممتلكاتها الفكرية والمعرفية. وركزت شركات أخرى على استخدام إدارة المعرفة الضمنية حيث قامت شركة (Skandia AFS) السويدية من عمل نظام لتوثيق تجارب موظفيها أثناء تقديمهم خدمات مالية جديدة بشكل يسمح بمشاركة بقية الموظفين وإطلاعهم عليها ودراستها والاستفادة منها، واستطاعت الشركة تقليص فترة تحقيق الربح إلى ستة أشهر من تاريخ تقديم الخدمة بدلاً من سنتين قبل استخدام نظام إدارة المعرفة. كما أن هناك شركات نجحت في استخدام نظم لإدارة المعرفة الجليّة والضمنية وزاوجت بينها لتعزيز ميزاتها التنافسية.

ولقد كثر تصنيف المعرفة من خلال الكتاب والمفكرين على النحو التالي(2):

1. المعرفة الضمنية: والتي تشير إلى معرفة شخصية تحتوي على معان داخلية ونماذج ذهنية وخبرات وتبصر وبديهة وشعور حدسي، وهي نوعان: احدهما تقني يعود إلى عمق معرفة، والثاني له بعد إدراكي يحتوي على مخطط ذهني ونماذج ذهنية ومعتقدات وادراكات تقود الأفراد في أفعالهم وسلوكياتهم اليومية. ولعل تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة واضحة محددة هو الذي يصنع الشركة موجدة المعرفة.
2. المعرفة الواضحة: وهي المعرفة التي يعبر عنها من خلال الحقائق والتعبيرات والرسومات والتصورات ويمكن توثيقها في الورقة أو في الشكل الالكتروني ويمكن تدويرها. وتسهل هذه المعرفة استمرارية نقل المعرفة، كيف وتخدم الذاكرة التنظيمية وتؤكد اتساق نقلها. كما تؤكد على الممارسات والأساليب الإدارية المتبعة.

3. المعرفة التكنولوجية: أي معرفة كيف وهي جزء من المعرفة الضمنية وتعبر عن البراعة والخبرة والمهارة في العمل.
4. المعرفة الضحلة والمعرفة العميقة: المعرفة الضحلة وتعني الفهم القليل لمؤشرات مساحات المشكلة، أما المعرفة العميقة فهي تتطلب التحليل العميق للموقف.
5. المعرفة السببية والمعرفة الموجهة : المعرفة السببية هي التي تتم بناء على ربط المفاهيم معا باستخدام طرق الاستنتاج والاستقراء. أما المعرفة الموجهة فهي المعرفة التي تبنى على أساس عدد سنوات الخبرة في مجال عمل ما فتصبح دليلا ومرشدا للسلوك نتيجة للتعلم.

2-أهمية إدارة المعرفة:

وفيما يتعلق بأهمية إدارة المعرفة فقد وردت فيما أشار به البعض في أن ظهور إدارة المعرفة وأهميتها يعود إلى أهم ثلاث تحديات تواجه إدارة الإعمال اليوم وهي: (أ) تتمثل في كيفية اقتفاء اثر الزبائن وخدمة حاجاتهم عبر الشبكة العالمية (الانترنت) والتجارة الالكترونية. (ب) وكيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات في الحصول على حصة ومكانة في سوق المنافسة. (ج) وأخيرا الآلية التي تمكن الشركة من إعادة ترتيب أفكار العاملين وخبراتهم المتراكمة من خلال تأسيس مفهوم التعليم التنظيمي في تعميق وبناء القيم الرصينة للشركة.

وبناء على ذلك فان الدور الذي تقوم به إدارة المعرفة من خلال عملياتها وممارساتها يحقق نتائج مرضية في السياق التنظيمي، إذ يتم بموجبه أغناء العمل وتعزيز الإنتاجية، كما ويجعل الزبون مبتهجا في تعامله مع المنظمة، والاهم من كل هذا القيمة المضافة المتحققة في المستويات المختلفة بالإضافة إلى إيجاد القيمة لأصحاب المصالح من خلال عملية اكتساب وتخزين واستخدام المعرفة، وبالتالي تحمي المنظمة حصتها السوقية وتبني فرص المشاركة المستقبلية وتبقيها في مقدمة المنافسين.

وأن أهمية إدارة المعرفة تكمن في كونها مؤشرا على طريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة في إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية، وتزيد من عوائد الشركة ورضا العاملين وولائهم، وتحسن من الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها وتظهر نتائجها على المدى الطويل، لذلك تعد إدارة المعرفة أمراً حاسما وحيويا في عصر المعلومات أكثر من عصر الصناعة.

ويمكن تلخيص أهمية إدارة المعرفة من خلال دورها فيما يلي(3):

ا- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية، كما تعمل على تحسين خدمات العملاء، عن طريق تخفيض الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.

ب- زيادة العائد المادي، ع ن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكثر، بتطبيق المعرفة المتاحة واستخدامها في التحسين المستمر، وابتكار منتجات وخدمات جديدة.

ج- تبنى فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية.فإدارة المعرفة أداة لتحفيز المنظمات على تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية، لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.

د- تنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاة تحقيق أهدافها.

هــ- تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.

و- تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقييمها.

ز- أداة لاستثمار رأس المال الفكري للمنظمة، م ن خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
ح- تحفيز المنظمات على تجديد ذاتها ومواجهة التغييرات البيئية غير المستقرة.
ط- إتاحة الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عب ر مساهمتها في تمكين هذه المنظمات من تبنى المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.
ى- دعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.

3-أهداف إدارة المعرفة:-

تكتسب إدارة المعرفة أهميتها من خلال الأهداف التي تسعى لتحقيقها، وان الهدف الأساسي لإدارة المعرفة هو توفير المعرفة للمنظمة بشكل دائم وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهداف المنظمة بتحقيق الكفاءة والفاعلية من خلال تخطيط جهود المعرفة وتنظيمها بصورة تؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية للمنظمة، إذ تركز على أسباب المعرفة حيث أن المعرفة السليمة والكافية هي جوهر الحكمة والإبداع، والعمل على توفير الإمكانات والقدرات التنافسية المميزة، حيث أن إدارة المعرفة تعمل على توفير قدرات وإمكانات واسعة في تقنية المعلومات لتنعكس جميعها على سلوك الأفراد في المنظمة وتلامس قدراتهم وإمكاناتهم وتؤثر على نماذج الأعمال والتقنية المعتمدة التي تعمل على تحقيق الانسجام من بناء القدرات المعرفية والعمل المستمر على تطويرها وإدامتها.
ويمكن تلخيص أهداف إدارة المعرفة فيما يلي (4):
1- تساعد في تحقيق الكفاءة الإنتاجية حيث أنها تمكن أعضاء المنظمة من التعامل مع العديد من القضايا خاصة الجديدة إذ تزودهم بالقدرة اللازمة على اتخاذ القرارات بكفاءة وفاعلية وتشكل لدى الموظفين رؤية مستقبلية.

1. تساعد إدارة المعرفة في تحقيق المنظمة الاقتصادية حيث أنها موجهة بشكل رئيسي إلى قدرة المنظمة أي قدرة المؤسسية لاستخدام المعرفة الضمنية والظاهرية.
2. توليد المعرفة اللازمة لتحويل المعرفة وتحقيق عمليات التعلم.
3. نشر المعرفة وتوزيعها على الجهات ذات العلاقة حسب الحاجة إليها.
4. العمل على تجديد وتطوير المعرفة بشكل مستمر.
5. السعي إلى إيجاد القيادة القادرة على بناء النظام المعرفي، ويتولى عملية إدارة النشاطات كافة ذات العلاقة بإدارة المعرفة.
6. حفظ المعرفة أي تخزينها بالأماكن المخصصة لها.
7. تسهم المعرفة بتغيير السلوك تجاه الأفضل.
8. تعتبر إدارة المعرفة دليل العمل الجيد.
9. تسهل عملية تقاسم المعرفة.
10. تساعد على بناء ما يسمى بمتخصصي المعرفة وهم الأشخاص الذين لديهم معلومات حول موضوع أو تخصص ما.
11. تحول المنظمات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العالمي الجديد (اقتصاد المعرفة)، وتعمل كشبكة للأنشطة، حيث تسهم في التحول نحو الشبكات الاقتصادية الواسعة والتجارة الالكترونية.

4-مقومات إدارة المعرفة

يشير الكثير من الباحثين إلى أن المقومات الأساسية لإدارة المعرفة تتمثل فيما يلي : (الإستراتيجية، الأفراد، التكنولوجيا، العمليات)، فالمنظمة تحصل على المعلومات والطاقة والنشاط من البيئة الخارجية، وباشتراك العناصر الأربعة تتحول تلك المعلومات والطاقة إلى معرفة وعمليات وهياكل تنتج سلع وخدمات.

إن تفاعل العناصر الرئيسية الأربعة يحدد شكل وطبيعة المعرفة وحجم الاحتياج لها. وفيما يلي العناصر الأساسية لإدارة المعرفة (5):

1.الإستراتيجية: تعرف الإستراتيجية على أنها أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية، والذي يأخذ في الحسبان نقاط القوة والضعف الداخلية للمشروع؛ سعيا لتحقيق رسالة وأهداف المشروع. وينظر إلى الإستراتيجية على مستويين:-

المستوى الأول: يبحث في الأساليب والأدوار التنفيذية والتي تقع مسؤوليتها على مسئول إدارة المعرفة، وتهدف إلى تطوير إستراتيجية معرفة المنظمة ومنحها الصفة الرسمية عبر المستويات التنظيمية.

المستوى الثاني : يتمثل في ضمان تطوير تلك الإستراتيجية وتكاملها مع إستراتيجية المنظمة الاشمل. والإستراتيجية في إدارة المعرفة تختلف في معالجتها تبعا لنوعي المعرفة، فالإستراتيجية في مجال المعرفة الضمنية تتمثل في تنمية شبكات العمل، لربط الناس لكي يتقاسموا المعرفة والتي تعبر عن الخبرة الفردية التي تقود إلى الإبداع المبني على المشكلات الإستراتيجية. أما في مجال المعرفة الظاهرة فان الإستراتيجية تتمثل في تطوير نظام الوثائق الورقي أو الالكتروني، وخزن وتنسيق ونشر وإدامة المعرفة، بقصد تسهيل وإعادة استخدامها والاستفادة منها، من خلال تركيزها على تعظيم نوعية الوثائق ودرجة ثوتيقها.

يمكن تلخيص دور الإستراتيجية من خلال إدارة المعرفة في النقاط التالية(6):-

- صنع المعرفة بالتركيز على تأطير أو تبني الخيارات الصحيحة والملائمة، وفي إدارة المعرفة يتم تبني الخيارات قصيرة الأمد لطبيعة المعرفة المتغيرة، لان الخيارات طويلة الأمد لا تكون ملائمة في حالة التغيير السريع.
- توجه المنظمة إلى كيفية مسك ومعالجة موجوداتها الفكرية، مثل الابتكار والقدرة على الاتصال والمهارة والحدس.
- تسهم الإستراتيجية – وخاصة في مجال المعرفة الضمنية – في تنمية شبكات العمل لربط الناس لكي يتقاسموا المعرفة.
- تسهم الإستراتيجية في تحديد مناطق الأهمية الإستراتيجية للمنظمة، فيتم التركيز عليها لجمع المعرفة حولها، فإذا كانت – مثلا – الخدمة المتميزة للزبون ذات أهمية إستراتيجية، تكون هي منطقة الخدمة المرشحة الأولى لتطبيق إدارة المعرفة، وبالتالي التركيز لجمع المعرفة حولها.
- تقوم بوضع الأسبقيات وضمان إيجاد برامج إدارة المعرفة، فضلا عن تحديد السياسات لإدامة رأس المال الفكري والمحافظة عليه في المنظمة والعمل على بث برامج إدارة المعرفة داخل المنظمة.
- إن اختيار المنظمة لإستراتيجية معينة- سواء أكانت تنويعا، أم تركيزا، أم دفاعية أم هجومية – يدفع في اتجاه توليد معرفة جيدة.
- تسهم في تحديد المعرفة الجوهرية والمحافظة عليها.

- تسهم في تأسيس وتعظيم المعلومات والمعرفة، وجعلها قريبة جدا ومتوازنة مع المعرفة المطلوبة في الصناعة وتهيئة الكادر المؤهل للتنفيذ، وتدرس تفاعل المعرفة والمعلومات واليات تحسين عمليات الانتقال والتحول بينهما.
- تحدد الإستراتيجية – كإطار عمل لإدارة المعرفة – طبيعة روابط المنظمة وصلاتها لتطوير معرفتها بين أن تكون عملية إستراتيجية – كما في التحالفات مع مراكز البحث والتطوير القطاعية والجامعات – أو مع المنظمات المماثلة.

2.**الأشخاص** : ويعتبر الجانب البشري الجزء الأساسي في إدارة المعرفة؛ وذلك لأنه من خلاله تنتقل المعرفة من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية في المنظمة. ويقصد بالأفراد هنا هو كادر أنظمة المعلومات، وكادر إدارة المعرفة، وكادر البحث والتطوير، ومديرو الموارد البشرية ومديرو الأقسام الأخرى، وقادة فرق المشروعات، والأفراد المساهمون في عمليات إدارة المعرفة. ومن هنا يصبح الأفراد هم المكونات الرئيسية في برامج إدارة المعرفة، ور يمكن العمل بدونهم وتلعب العوامل النفسية لهم دورا كبيرا في إدارة المعرفة، وهذا يخلق نوعا من التنافس في جانب المدخلات واهتماما في جانب المخرجات. إن صناع المعرفة هم الأفراد الذين يقومون بخلق المعرفة كجزء من عملهم، وهم يوفرون الموجودات أو الموارد غير المادية التي تصبح حيوية للنجاح والنمو التنافسي.ويمكن تلخيص الأدوار التي يؤديها الأفراد من خلال إدارة المعرفة فيما يلي(7):

- تسهم بصيرة الإنسان في إغناء المعرفة المتوافرة في المعلومات من خلال تنظيم المعلومات، وفي كيفية ربطها مع بعضها البعض وعبر التقييم المستمر للمعلومات المحفوظة في الأنظمة التقنية.
- تقييم وتعزيز وقبول أو رفض وحساب فوائد المدخلات من المعلومات، كي يجري تحويلها إلى المعرفة، ويكون من ابرز أدوارهم تحديد من سيجري توصيل هذه المعرفة إليه.
- يقوم مدير إدارة المعرفة الرئيس بدور قيادي في برنامج إدارة المعرفة، حيث يقوم ببناء علاقات عمل جيدة مع الإدارة العليا ومع العاملين في الأقسام الأخرى، وهذا الدور يسمح له بالمشاركة في بناء الإستراتيجية منذ البداية.
- تعد عقول الأفراد المبدعين أهم مصادر المعرفة، حيث تخلق الأفكار اللامعة.
- تعد الخبرات التي تعد أكثر أصالة من المعلومات المكتسبة من خلال التعليم الرسمي، والمهارات المتميزة والمقصورة على جماعات قليلة نسبيا (سمات يختص بها المورد البشري دون الموارد الأخرى)

3.**التكنولوجيا:** وهي لها دورا مهما في إدارة المعرفة، في توليد المعرفة أو في اكتسابها أو نشرها أو الاحتفاظ بها. وتؤدي دورها بالتنسيق مع المصادر الأخرى وأهمها الموارد البشرية، وخصوصا في التطبيقات التكنولوجية في مجال الحاسوب التي تبرز في ثلاث تطبيقات مهمة: أ) معالجة الوثائق. ب) أنظمة دعم القرار. ج) الأنظمة الخبيرة.
ويمكن تلخيص دور التكنولوجيا من خلال إدارة المعرفة فيما يلي:

- أسهمت التطورات التكنولوجية في تعزيز إمكان السيطرة على المعرفة الموجودة والتي جعلت منها عملية سهلة وذات تكلفة اقل ومتيسرة.

- أسهمت في تهيئة بيئة ملائمة، وتساند تفاعل الموارد البشرية لتوليد معرفة جديدة.
- أسهمت في تنميط وتسهيل وتسريع وتبسيط كل عمليات إدارة المعرفة من توليد وتحليل وخزن ومشاركة ونقل وتطبيق واسترجاع البحث.
- وفرت التكنولوجيا وسائل اتصال سهلت من تكوين ورش عمل مشتركة، تحتاجها الجماعات المتفاعلة في مناطق جغرافية مختلفة.

4.العملية: ومن أهم مصادر المعرفة المهارة والحرفة اللتين توفرهما العملية، وتتم المحافظة عليها عبر المكانة، والتي يتم تحقيقها من خلال العملية. والقضايا الإستراتيجية للعملية تواجه ثلاثة مجالات رئيسية هي: أ) تحديد ما تركز العملية عليه، هل على التصميمات القابلة للنسخ والتكرار مثلا، أم على التغيير المستمر للتصميم؟ ب) تقرير مدى الممارسة العلمية. أي تحديد إلى أي مدى يتم التصنيع، هل هو نهائي ام نصف مصنع؟

ويتمثل دور العملية من خلال إدارة المعرفة في الأنشطة التالية:-

- تتضمن تطوير ممارسات العمل الجديدة التي تزيد من الترابط المتبادل لأفراد فريق العمل الواحد.
- العمل المعرفي يرتبط بنشاط صناع المعرفة (الذين يشغلون مراكز متقدمة في قسم العمليات، وتعكس خبرتهم بقوة في تصميم عملهم).
- تسهم العملية في تطوير البرامج الرسمية التي تبني المشاركة بالمعرفة والإبداع من خلالها، وتحديد الأدوار والمهام للمشاركة الفردية والجماعية في برنامج إدارة المعرفة.
- توفر العملية قياس النتائج وتراقب عملية التقدم بتنفيذ البرنامج، وتعطي مؤشر لتقليل التكلفة وتحقيق سرعة الاستجابة.

ثانيا- تأثير المعرفة في إدارة الموارد البشرية

لقد أنتجت الثورة المعرفية آثاراً هائلة في فكر ومنطق إدارة الموارد البشرية يمكن رصدها فما يلي:(8):

1-اكتشاف أهمية مصادر المعرفة الداخلية المتمثلة في الأفراد ذوي الاختصاصات والقدرات التي يوظفونها في أنواع متميزة من الأنشطة تمثل واحداً من أهم مصادر إنتاج الثروة في المنظمة المعاصرة وتشمل تلك المصادر كل من يعملون أعمالاً ذهنية في المنظمة من الباحثين في مجالات بحوث التسويق وبحوث تطوير المنتجات، والمخططين المختصين في إعداد الخطط والبرامج، والموازنات، ومنتجي الأفكار من رجال التسويق، والعلاقات العامة وخبراء الإعلان والترويج وتنمية المبيعات، ومصممي المنتجات، والعاملين في الموارد البشرية مثل المدربين وخبراء العلاقات الإنسانية، ثم مجموعات العاملين في المجالات الجديدة من محللي المعلومات ومبرمجي الحاسبات الآلية وأخصائي الشئون الدولية العاملين في رسم برامج العولمة للمنظمات وغيرهم ممن يباشرون ما يسمى بالأنشطة المعرفية بشكل أو آخر، وقد أصبح هؤلاء يمثلون نسبة متزايدة في سلسلة القيمة لأي منظمة.

2-اكتشاف أهمية المصادر الخارجية للمعرفة التي يمكن للإدارة الاستفادة من رصيد الفكر والمعرفة المتاح لها في حسن تفهم الظروف المحيطة والكشف عن سبل تطويرها وابتكار الأفضل من الأدوات والآليات لاستثمار الفرص المتاحة أو لإنشاء الفرص التي تتفق ومصالح الإدارة. وتضم تلك المصادر

العملاء، والموردين، والموزعين وطوائف عديدة من المتصلين بشئون المنظمة وعملياتها بشكل مباشر أو غير مباشر وحتى المنافسين. هؤلاء جميعاً يمتلكون "معرفة" أي أفكار، مفاهيم، تجارب، قيم معتقدات، وتقنيات لا تتوفر للمنظمة، ولا يتحقق لها الحصول عليها بجهودها الذاتية وإلا استغرقت مئات السنين. ويعتبر الحصول على تلك المعرفة إضافة إلى الرصيد المعرفي للإدارة تستخدمه في تطوير قدراتها للوصول إلى أهدافها. ومن ثم بدأت إدارة الموارد البشرية في تطوير أساليبها في الاستقطاب والاختيار بحيث تحصل على الأفراد الأكثر معرفة من ناحية، وكذا تعمل على تطوير وسائل انفتاح أفراد المنظمة على مصادر المعرفة الخارجية من خلال المشاركة الجادة والمخططة في الفعاليات ذات العلاقة كالمؤتمرات والندوات وورش العمل، وملاحقة المعارض والمناسبات المحلية والدولية التي تطرح فيها المبتكرات، وتتراكم من خلالها معلومات متجددة.

3-إدراك حقيقة هامة، وهي أن المعرفة في تطور، وأن لكل عصر معارفه، ومن ثم فإن ما يتحقق للإدارة من معرفة ينبغي أن ينعكس على المنظمة فيعيد تشكيلها وترتيب أوضاعها لتتناسب مع معطيات العصر، وبالتالي تصل الإدارة إلى اكتشاف حقيقة أهم وهي ظاهرة التعلم التنظيمي، بمعنى أن المعرفة الناتجة من تفاعل المنظمة مع المناخ المحيط، ونتائج التعامل مع الأسواق والعملاء والمنافسين، والآثار المترتبة على قرارات الإدارة والخبرات المكتسبة لأفرادها نتيجة احتكاكهم بظروف ومتغيرات متعددة، كل تلك المعرفة لا تهدر أو تنحى جانباً، بل تجمع وتحلل وتستخرج منها الدروس والدلائل والمؤشرات، ويتم توظيفها في تطوير الهياكل والأفكار والأساليب والأنشطة والمعاملات وكل ما يجري في المنظمة وما ينتج عنها، بحيث تصبح المنظمة شأنها شأن الكائن الحي الذي يتعلم من تجاربه ويكتسب مفاهيم ومدركات وخبرات ودوافع متجددة تسهم في تطوير سلوكه وتجديده وبذلك يصبح الدور الأهم للإدارة هو ضرورة توظيف المعرفة المكتسبة في تطوير المنظمة. من جانب آخر، كان لهذا الاكتشاف تأثيره في أساليب تنمية وتطوير الموارد البشرية من خلال تخطيط التدريب والتنمية على فترات ومراحل يقصد بها أن تستمر طوال الحياة الوظيفية للفرد،وتكون بذلك وسيلة لتجديد المعرفة التي يتمتع بها الفرد، وضمان عدم تجمده في مستوى معرفي لا يواكب حركة التطور والتحديث

4-اكتشاف طبيعة المعرفة المتميزة التي تفرقها عن باقي الموارد الأخرى التي يتاح للإدارة التعامل فيها، ذلك أن المعرفة خلافاً لغيرها من الموارد لا تنقص بالاستخدام ولا تهلك بالتداول، بل على العكس فإن المعرفة تنمو وتتطور كلما زاد انتشارها وتداولها بين الناس. ومن هذه الفكرة تكتسب إدارة الموارد البشرية بعداً جديداً يركز على أهمية فتح قنوات الاتصال وتيسير تدفقات المعلومات والمعرفة بين قطاعات وجماعات العمل المختلفة لتحقيق الفائدة الأعلى الناشئة من هذا النمو المتصاعد للمعرفة نتيجة التداول والتعامل فيها.

5-إدراك حقيقة أن الجانب الأكبر من أنشطة أي منظمة الواقعة على سلسلة القيمة إنما هو في الأساس "أنشطة خدمية أساسها وركيزتها المعرفة. ومثل هذه الأنشطة الخدمية المعرفية هي أساس تكوين القدرات المحورية أو الأساسية للمنظمة ولاتي بدورها هي ركيزة تكوين الميزة التنافسية لها، وحيث أن هذه الأنشطة المعرفية يمكن لأي منظمة إما مباشرتها من خلال تكوين المورد البشري المؤهل لذلك والاحتفاظ به داخل المنظمة، أو الحصول على تلك الخدمات المعرفية من منظمات أخرى متخصصة، فقد تكونت مجموعة من المفاهيم المهمة في فكر إدارة الموارد البشرية المعاصرة تتمثل فيما يلي:

اولا– من المفيد للمنظمة أن تركز مواردها البشرية الداخلية لأداء وتنمية عدد قليل من الأنشطة

المعرفية ومصادر القوة الخدمية التي تنجح من خلالها في خلق تميز واضح ومستمر لدى عملائها [مثلاً قواعد بيانات متميزة، خبرات فنية أو تنظيمية غير مسبوقة...]، أما بالنسبة لباقي الأنشطة اللازمة فهي تسعى للحصول عليها من جهات خارجية متخصصة تتمتع بتفوق وتميز في تلك المجالات. وقد بينت كثير من الدراسات فاعلية وجدوى الإسناد للغير طالما أن المنظمة لا تملك القدرات التي توفر لها التمييز، وفي هذا الصدد تحاول المنظمة البحث عن ذلك المصدر الخارجي الذي يوفر لها هذه الميزة بتوريد أو تنفيذ تلك الأنشطة الجانبية حتى تتفرغ المنظمة في إنتاج الخدمات المعرفية التي تتميز هي فيها. وفي بعض الأحيان قد تلجأ المنظمة إلى احتواء ذلك المصدر الخارجي المتميز بالشراء ضماناً لاستمرار حصولها على تلك الخدمات مثلما فعلت جنرال موتورز بشراء شركة كانت تمدها بخبرات تقنية مهمة هي.Electronic Data systems

ثانيا– أن ما تقدمه أي منظمة من منتجات ليس هو في ذاته مصدر تكوين الميزة التنافسية، ولكن المصدر الأهم للميزة التنافسية هو الخبرات أو التقنيات أو "المعرفة" التي تتوفر للمنظمة ويصعب على المنافسين تكرارها. وبذلك تتجلى قيمة المورد البشري المتميز من أصحاب المعرفة وهم مصدر تلك الميزات أساس تفعيلها. ونتيجة للاكتشافات السابقة، فقد نشأت حالة فكرية جديدة تسود نظرة إدارة الموارد البشرية إلى مهامها وأساليبها تتمثل فيما يلي:

-أن وظيفة إدارة الموارد البشرية هي في الأساس "التعامل بالمعرفة" بمعنى أن عليها توظيف وإدماج المعرفة في عملياتها بحيث تنعكس على تصميم الأعمال وتقنيات الأداء التي يكلف بها الموارد البشرية، وكذا تضمين المعرفة واستثمارها في كافة عمليات إدارة وتنمية الموارد البشرية. وبذلك يتحقق التميز في عمليات المنظمة ويتأكد لها المركز التنافسي المتميز.

-أن مهمة إدارة الموارد البشرية ليست فقط معالجة المعرفة– كما كان الشأن في نظم المعلومات، بل الأهم هو تخليق المعرفة بإدماج مصادر المعرفة الكاملة والمعلنة في نسيج متكامل ومتميز. وتلعب إدارة الموارد البشرية دوراً محورياً في هذه العملية من خلال تصميم نظم مشاركة الأفراد واستقطاب تعاونهم وانفتاحهم على أمور المنظمة ومشكلاتها، وحفزهم على المشاركة الجادة والفاعلة وإبداء الآراء والمقترحات. وبذلك فإن مهمة إدارة الموارد البشرية الأساسية ليست ضبط السلوك البشري والسيطرة على علاقات الأفراد، بل في الحقيقة العمل على تنشيط وحفز تبادل المعلومات والمعرفة بينهم، ومن ثم إطلاق المعرفة الكامنة ودعم عملية تخليق ونشر وتدفق المعرفة في أرجاء المنظمة لتكوين" القدرات المحورية" ومن ثم تثبيت ميزتها التنافسية.

-أن اهتمام إدارة الموارد البشرية بالمناخ الخارجي يتجاوز الفكر الاستراتيجي التقليدي الداعي إلى رصد المتغيرات في المناخ لاكتشاف الفرص والمعوقات ومن ثم الإعداد لها، إلى مستوى أعمق من الفهم لدلالة المناخ الخارجي باعتباره مصدراً للمعرفة المتجددة المنبعثة من عناصره المختلفة والتي تمثل منبعاً لتجديد معرفة الموارد البشرية بالمنظمة وتطوير الرصيد المعرفي بها. كما أن المناخ الخارجي يحتوي مجموعة كبيرة من المنظمات الأكثر تميزاً في أنواع الأنشطة الخدمية ذات الركيزة المعرفية، ومن ثم يمكن للمنظمة أن تحصل منها على الأنشطة التي لا تتوفر لها فيها مقومات التميز حتى تتفرغ للتركيز على الأنشطة التي تتمتع فيها بميزات كبرى.

-أن تهيئة المناخ المناسب لعملية تخليق المعرفة التنظيمية تتطلب بالضرورة التحول عن أشكال من الممارسات الإدارية المعتادة واستبدالها بممارسات أخرى أكثر توافقاً مع معطيات عصر المعرفة من خلال:

1-التحول من الهيكل التنظيمي هرمي الشكل متعدد المستويات إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تفلطحاً والأبعد عن الشكل الهرمي، بل وحتى الانتقال إلى الهيكل الهرمي المعكوس.
2-التحول من النظم المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة وتركزها في مستوى تنظيمي واحد، إلى النظم اللامركزية التي تستند على انتشار وتدفق معرفي يسود مناطق المنظمة كلها ويشارك الجميع في تخليقها. ومن هنا كان تحول بعض إدارات الموارد البشرية في المنظمات المتقدمة إلى نظم الخدمة الذاتية التي يباشر فيها الموظفون إنهاء معاملاتهم مع إدارة شئون الموارد البشرية من خلال شبكة الإنترنت أو الإنترنت.
3-التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل أو المتتابع إلى نمط العمل الجماعي في فرق ذاتية الإدارة، ونتيجة لهذه التحولات يمكن الاطمئنان إلى ترسيخ منهج إداري جديد هو الأداء من خلال فرق العمل ذاتية الإدارة.
وخلاصة القول أن الفكر الإداري الحديث احتوى مفاهيم وتوجهات مهمة كان لها تأثيرها في تحوير إدارة الموارد البشرية لتصبح في الحقيقة "إدارة رأس المال البشري" وهو الثروة الأهم في المنظمات المعاصرة.
وبناء على ذلك أصبحت تنمية الموارد البشرية عاملا مهما في تعزيز القدرات الإنتاجية والتنافسية للمنظمات والأمم، وعليه تم ايلاء موضوع استقطابها وتوظيفها والمحافظة عليها وتدريبها وتحفيزها العناية الأكبر، كما تم اعتبار مدخل محاسبة الموارد البشرية احد مداخل حساب الموجودات المعرفية بالإضافة إلى مداخل أخرى كمدخل الملكية الفكرية والتعلم التنظيمي وغيرها.
ثالثا-الدور المتغير لإدارة الموارد البشرية من منظور إدارة المعرفة:
لقد كان لتطور الاقتصاد المعرفي الأثر الرئيسي على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات، والتحول في إدارة الموارد البشرية من عمليات إدارة شؤون الموظفين البيروقراطية إلى تطوير وظائف الموارد البشرية التي تدعم عدة أمور على صعيد الميزة التنافسية والتركيز الاستراتيجي.
ويرى الخبراء في هذا المجال أن إدارة الموارد البشرية سوف تفقد مكانها في المنظمات التي تعتمد على المعرفة إن لم تستجب إيجاباً للتحديات في البيئة الجديدة، وتعمل على إيجاد قيمة مضافة للمنظمة، وإحدى الطرق لإدارة الموارد البشرية لإعادة خلق ذاتها من خلال مساهمتها في إدارة فعالة لخلق الرأس البشري والمعرفة في المنظمات. ومن أهم ادوار إدارة الموارد البشرية في هذا العالم الجديد المتغير:

1. التطورات والإنجازات العلمية والتقنية المتلاحقة.
2. ثورة الاتصالات والمعلومات.
3. الطفرات التقنية في مختلف مجالات الإنتاج والخدمات.
4. ترسخ ظاهرة العولمة واستقرار نظام الأعمال الجديد على مبادئ حرية التجارة والمنافسة.
5. ارتفاع مستوى التعليم وظهور تقنيات جديدة للتعليم بإدماج الحاسبات الآلية وتقنيات الاتصالات في العملية التعليمية.
6. ارتفاع المستوى المعرفي للموارد البشرية وترسخ مفهـــــــوم " عمال المعرفة".

كما أن مساهمات مدراء الموارد البشرية عموماً لديها الاحتمال الأكبر لإضافة قيمة للمنظمة من خلال إدارة فعالة لرأس المال البشري والمعرفة، ويصبح دور مدراء الموارد البشرية في البيئة المتغيرة ليتضمن وظائف جديدة لإدارة الموارد البشرية تدور في مجملها حول:

1. الأدوار الإدارية
2. العلاقات الإدارية.
3. التركيز الاستراتيجي في المنظمة.
4. التركيز على التعلم في المنظمة.

كما أن النظرة العامة للبيئة قضية مهمة في تطوير وظائف مدراء الموارد البشرية، وهذا التطوير يتطلب كادر من المدراء القادرين على تقدير كيفية تأثير العوامل البيئية على وظائف إدارة الموارد البشرية إن كانت على مستوى البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية وأثر هذه العوامل على أداء العناصر البشرية في المنظمات.

رابعا-تغير طبيعة وظائف إدارة الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المعرفي

لقد أصبح اليوم تحقيق الميزة التنافسية يعتمد على التطبيقات الناجحة للمعرفة، فالأوجه غير الملموسة للمعرفة أصبحت تحدد وتعرف خصائص النشاطات الاقتصادية، وظهور الاقتصاد المعرفي مزدوجاً مع تعقيد مالي في المنظمات أصبح يتطلب تغيير قوي في إدارة الموارد البشرية.

فالنهج التقليدي لإدارة الموارد البشرية محدود العمليات في ظل الاقتصاد المعرفي، مما يتطلب توسيع الدور خارج المنظمات.

وإدارة البشر كوظيفة لإدارة الموارد البشرية، أصبحت أشمل لتتضمن إدارة القدرات المؤسسية، العلاقات، التعلم والمعرفة، وكذلك ممارسات إدارة الموارد البشرية توسعت لتتضمن التركيز على المعرفة المتضمنة اكتساب ومشاركة ونشر المعرفة ضمن المنظمات، وهذه أصبحت جزء هام في محفظة (Portfolio) مدير الموارد البشرية.

إن إحياء إدارة الموارد البشرية في الاستجابة لطلبات الاقتصاد المعرفي تتطلب تغيير عبر أربعة مواطن هامة هي: أ) الأدوار. ب) العلاقات. ج) التركيز الاستراتيجي. د) التركيز على التعلم.

و الجدول أدناه يشكل المواطن الرئيسية التي تتطلب التغيير، وذلك لجعل إدارة الموارد البشرية ذات صلة وثيقة بالاقتصاد المعرفي:

مواطن التغير	الاقتصاد التقليدي	الاقتصاد المعرفي	مدير الموارد البشرية الجديد
الأدوار Roles	-التركيز الإداري -مدير شؤون الموظفين -الإدارة ضمن وظائف ضيقة	-شريك استراتيجي -خبير إداري -نصير للعاملين -وكيل للتغير	- يدير رأس المال الفكري - ميسر للمعرفة - باني للعلاقات - أخصائي نشر للمعرفة
العلاقات Relationships	-علاقات محدودة داخل المنظمة -التركيز على العاملين	-توسيع العلاقات خارج المنظمة -زيادة التركيز على العلاقات مع المدراء التنفيذيين Line (managers)	- بناء علاقات مع الموظفين، المدراء، الزبائن، المزودين والموزعين Stake holders
التركيز الاستراتيجي	-ليس هناك علاقة بين	-تطوير استراتيجيات	- إدارة إستراتيجية للقدرات

Strategic Focus	ممارسات الموارد البشرية مع إستراتيجية المنظمة -عدم إشراك مدراء الموارد البشرية في صياغة إستراتيجية المنظمة	الموارد البشرية لتتلاءم والإستراتيجية الكلية للمنظمة -استراتيجيات طويلة المدى من 5–10 سنوات	– تطوير ودعم القدرات التنظيمية – التركيز على المدى القصير كما هو الحال بالنسبة لطويل المدى – الإبقاء والتجديد
التركيز على التعلم Learning Focus	-التركيز على التدريب -نشاطات التدريب غير مرتبطة بالإستراتيجية -التركيز على متطلبات الوظيفة الحالية	-التدريب غير مقصور على الوظائف الحالية -تطوير نهج نظامي للتدريب والتطوير -تطوير منظمات متعلمة	– إدارة رأس المال الفكري – تطوير رأس المال البشري – خلق بيئة التعلم – تشجيع خلق المعرفة ونشرها والمشاركة بها – التأكيد على التجديد المتواصل للمنظمة – تطوير لجان للتطبيق

1. دور مدراء الموارد البشرية:

في الاقتصاد التقليدي هناك مساهمات ضيقة ومحدودة لإدارة الموارد البشرية في المنظمات والتركيز على العمليات أكثر من الإبداع والخلق الاستراتيجي، الذي يؤدي إلى خلق الميزة التنافسية والقيمة المضافة.

فالنشاطات التقليدية لإدارة الموارد البشرية المتضمنة الاستقطاب والاختيار، إدارة الأداء والتطوير والتدريب الآن أصبحت من وظائف المدراء التنفيذيين تشاركهم إدارة الموارد البشرية المسؤولية في ذلك، وهذا بدوره حدد دور مدير الموارد البشرية ليكون شريك استراتيجي وخبير إداري ونصير للعاملين ووكيل للتغير.

فالشريك الاستراتيجي يسهل قرارات الأعمال التي تقود للميزة التنافسية، بينما الخبير الإداري يطبق التكنولوجيا، مقاييس الجودة والتحسين المستمر لتطوير نتائج العمل، أما نصير العاملين فيكون من خلال تلبية احتياجات العاملين، أما دوره كوكيل للتغير فيتجسد في بحثه الدائم عن الفعالية والتحسين التنظيمي.

كما أن الاقتصاد المعرفي يتطلب مدراء موارد بشرية قادرين على توليد القدرات المؤسسية، ومثل هؤلاء المدراء هم يديروا رأس المال البشري، ميسرين للمعرفة، يبنون العلاقات وأخصائيين في نشر المعرفة.

فقيم إدارة رأس المال البشري تتمثل في رأس المال الفكري، والاكتشاف المستمر للوسائل الملائمة لتوصيل المعرفة وخلق أفراد معرفة في المنظمات.

فميسر المعرفة يستخدم برامج التطوير والتعلم لنشر المعرفة وخلق بيئة تعمل على خلق المعرفة والمشاركة في نشرها.

أما مؤسس العلاقات وبانيها فيركز على إيجاد وتطوير شبكة أعمال ولجان تطبيق، وفي هذه المهمة فإن باني العلاقات يؤسس طرق إبداعية لإحضار الأفراد معاً من مواقع مختلفة.
أما خبير النشر السريع، فهو يستجيب للتغير في الظروف المحيطة ويعكس ذلك بسرعة على أعمال المنظمة.

2. علاقات مدراء الموارد البشرية:

سابقاً كان ينظر لإدارة الموارد البشرية على أنها وظيفة داخلية في المنظمة، أما الآن فديناميكية الاقتصاد المعرفي فرضت على إدارة الموارد البشرية توسيع حدودها وعملياتها لتتضمن المزودين والموزعين والعملاء وغيرهم من ذوي العلاقة (Stake Holders) بأعمال المنظمة، ففي العقود الماضية كان من سمات إدارة الموارد البشرية مشاركة المعلومات والمعرفة والخبرات ضمن المؤسسة وليس خارجها، وحتى يتم إضافة قيمة في الاقتصاد المعرفي يحتاج مدراء الموارد البشرية لمشاركة المعرفة والتعاون مع الآخرين في بيئة المنظمة الخارجية، وهذا يتطلب ولادة مدراء موارد بشرية جدد قادرين على ممارسة نشاطات تتجاوز الوظائف التقليدية ويتقبلوا المسؤوليات الجديدة في تطوير وتقوية القدرات المؤسسية بحيث يمارسوا نشاطات تتعلق بالعمل الكلي للمؤسسة الخاص بصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات والتمويل والتسويق ويتقاسمون المسؤولية مع المدراء الآخرين.

3. التركيز الاستراتيجي:

إن جهود مدراء الموارد البشرية في الاقتصاد التقليدي تنصب على تطوير المهارات اللازمة لتحقيق استراتيجية المنظمة، ولكن في ظل الاقتصاد المعرفي أصبح دورهم ينصب بتطوير رأس المال البشري وإدارة المعرفة في الأجل الطويل، مع مراعاة التكامل بين التخطيط والتطوير قصير المدى مع طويل المدى في هذا المجال، لكون هذا النهج أكثر ملائمة لطبيعة الاقتصاد المعرفي الديناميكية وغير المتنبأ بها، لتستطيع المنظمات التجديد في استراتيجيات الأعمال لديها استجابة للمتطلبات البيئية، وهنا يأتي دور إدارة المعرفة في هذا المجال ودور خبراء نشر المعرفة أيضاً، للتعامل مع المستجدات البيئية.
فالمنظمة القادرة على تحديد قدراتها الأساسية من خلال تكامل المعرفة فيها قادرة على تمييز نفسها عن منافسيها، وبالتالي تخلق ميزة تنافسية في مجال إدارة المعرفة، ولتحقيق ذلك لا بد من توفر مدير موارد بشرية يتبنى منهج القدرات الاستراتيجي على مستوى الأفراد أو المستوى المؤسسي.
ويمكن تلخيص الاستراتيجيات فما يلي:-

- التركيز على الجوانب الفكرية والمعرفية في الموارد البشرية،
- البدء بتغيير المفاهيم والأولويات في كيفية التعامل مع الموارد البشرية،
- نشر فكر إدارة الموارد البشرية الجديد بين جميع أعضاء المنظمات،
- توضيح مبررات ودواعي الرؤية الجديدة لإدارة الموارد البشرية، وبيان العوائد المنتظرة بأسلوب موضوعي،
- تقويم المناخ الثقافي في المنظمة ومدى تقبله لمنطق الرؤية الجديدة لإدارة الموارد البشرية،
- محاولة إحداث تغيير في ثقافة المنظمة لتصبح أكثر تقبلاً لأفكار وتوجهات إدارة الموارد البشرية الجديدة،

- كسب اقتناع ومشاركة الموارد البشرية على جميع المستويات في تفعيل الرؤية الجديدة، والاتصال المباشر بالأفراد ذوي العلاقة وإعطاءهم الشعور بالأهمية والمشاركة.

ومن هنا نذكر الأساس الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة فيما يلي:-

§ تقوم إدارة الموارد البشرية بالمعرفة بتدبير إمكانياتها البشرية والتقنية والمادية بما يحقق لها القدرة على تقديم مخرجات من المورد البشري المتميز المتصف بالقدرات والمهارات المناسبة لاحتياجات المنظمات المختلفة.

§ كذلك تعمل على تنمية وتطوير إمكانياتها ووسائلها وعملياتها بما يحقق لها قدرات متعالية للوفاء بالطلب المتوقع على الموارد البشرية المتميزة في فترات زمنية قادمة.

§ تعد إدارة الموارد البشرية بالمعرفة خططها الإستراتيجية والتشغيلية بالتوافق مع مستويات المعرفة العلمية والتطورات التقنية في مجالات التعليم والتدريب والتأهيل وتنمية الموارد البشرية وما تستند إليه من دراسات علمية وبحوث تطبيقية تهدف إلى تنمية المحتويات المعرفية ومستويات المهارة وتطوير تقنيات الأداء بما يتناسب والمستويات التقنية السائدة في المنظمة.

§ تسعى إدارة الموارد البشرية بالمعرفة لابتكار وتحديث تقنياتها ومصادرها المعرفية بالتواصل الإيجابي مع مصادر الإنتاج المعرفي العالمي وتطويعه لمقتضيات البيئة المحلية ، وكذا بالاقتراب من عملاءها ورصد احتياجاتهم ومشكلات الأداء ومتطلبات تطويره .

§ تتابع إدارة الموارد البشرية بالمعرفة التطورات في سوق العمل وتركيبة المجتمع ، وتعمل على تطوير إستراتيجياتها وخططها وبرامجها وكافة فعالياتها بما يواكب تلك التطورات .

§ تسعى إدارة الموارد البشرية بالمعرفة إلى بناء قدراتها التنافسية واكتساب ميزات تواجه بها المنافسة التي تهدد المنظمات من المصادر المحلية والأجنبية .

§ كما تسعى إلى مواكبة التقنيات التي تستخدمها مصادر المنافسة الأجنبية بما لها من إمكانيات عالية وتفوق تقني وعلمي.

§ تلتزم إدارة الموارد البشرية بالمعرفة بمنطق وتقنيات "إدارة الجودة الشاملة" في كل فعالياتها وعناصرها.

§ كما تسعى إلى متابعة مدى استفادة العملاء من مخرجاتها والعمل على بناء وتدعيم علاقات دائمة معهم تأكيداً لعلاقات "الموّرد/ عميل" التي تتبناها إدارة الجودة الشاملة.

§ تلتزم إدارة الموارد البشرية بالمعرفة بالأصول والأعراف المهنية، وتلزم أنفسها والعاملين فيها بإتباع تلك الأصول والأعراف وتنمية الجوانب الاحترافية فيهم، ومن ثم توفير الشروط والمقومات التي تسمح بالوصول إلى مستويات الأداء المتعارف عليها عالمياً.

4. التركيز على التعلم:

إن الجانب الحيوي لحياة المنظمات في الاقتصاد المعرفي هو الحاجة إلى اكتساب المعرفة، لذا مدراء الموارد البشرية الآن معنيين في خلق بيئة تسمح بالتعلم ومعنيين بإدارة المعرفة التي تسهم في

خلق رأس المال البشري للمنظمة، وخاصة أن أبعاد رأس المال البشري هي الاكتساب للمعرفة، صيانتها، تطويرها والاحتفاظ بها، يعتبر ذلك هو المفتاح الرئيسي في التغيير التنظيمي ونمو الأفراد وتحسين قدرات فرق العمل، وبالتالي خلق الصحة التنظيمية.

لذا بات لزاماً على مدير الموارد البشرية تشجيع السلوك الإيجابي ودعم التعلم المستمر والعمل كوسيط لمشاركة المعرفة وتشجيعها بين العاملين.

وما دمنا في مجال الحديث عن التعلم فلا بد من الإشارة وبشكل سريع لمعوقات ومشكلات نقل وتقاسم المعرفة في المنظمات.

ففي السابق ظلت المعرفة ملحقاً ثانوياً بالعمل الإداري من حيث التفكير وملحقاً بالمنتجات والخدمات من حيث القيمة الاقتصادية للأعمال، ولكن هذه الحالة تغيرت وتغير نمط التفكير في المعرفة جذرياً، حيث أصبحت تزداد أهمية المعرفة في العمل الإداري وذلك لأن العائد الاقتصادي الحدي للمعرفة يفوق بكثير العائد الاقتصادي الحدي للأعمال الأخرى الصناعية أو الحرفية، وفيما يلي المتطلبات المعرفية لإدارة الموارد البشرية الجديدة:-

- المعرفة المنهجية والموضوعية المتجددة بخصائص وتوجهات ومحددات سلوك الموارد البشرية في مواقع العمل والأداء بالمنظمات المعاصرة،
- المعرفة بالأوضاع القائمة بالمناخ المحيط وعناصره ذات العلاقة بقضايا الموارد البشرية،
- توقع الحالات المستقبلة للمناخ المحيط وعناصره وتأثيراتها المحتملة على هيكل الموارد البشرية بالمنظمة وكفاءة توظيفها لتحقيق الأهداف،
- معرفة أنماط ومحددات العلاقات بين المنظمة وبين عناصر المناخ المحيط ذات التأثير على قدرة المنظمة في تكوين وتفعيل واستثمار طاقات مواردها البشرية،
- معرفة القواعد والأعراف والمعايير السائدة في المناخ المحيط وتأثيراتها على فعاليات المنظمة في تعاملها مع مواردها البشرية،
- معرفة أنماط إدارة الموارد البشرية وأنواع الممارسات في منظمات أخرى ونتائجها وتأثيراتها،
- معرفة خصائص الموارد البشرية المتاحة للمنظمة (أنواعها، خصائصها، تفاعلاتها، نتائج التعامل معها، تطوراتها المستقبلية المتوقعة/ المحتملة)،
- معرفة أنشطة وفعاليات وعمليات المنظمة في تعاملها مع الموارد البشرية، وآثارها ومتطلبات استمرارها واحتمالاتها المستقبلة،
- معرفة نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية بالمنظمة ومدى تفاعل العاملين والمناخ الخارجي وتقويمه لها.

ولا يفوتنا الاهتمام بعوامل ومعوقات نقل المعرفة الواردة أدناه لتأثيرها على عملية التعلم:-

1. <u>الصعوبة المتعلقة بالمعرفة الضمنية:</u> فمعروف عن المعرفة أنه لا يمكن نقلها بالتعليم أو التدريب التقليدي وتحتاج لوقت طويل لتكرارها أمام الآخرين وتعلمها ببطء وممارستها، لذا فإن المنظمات تواجه صعوبة في الفترة الأولى من إنشاء المعرفة بسبب التعارض بين من يملكون المعرفة الضمنية وبين من لا يملكونها.

2. المشكلات المتعلقة بأصحاب المعرفة الجديدة: حيث يميل هؤلاء الأفراد إلى عدم إشراك الآخرين بمعرفتهم كونها مصدر قوتهم وأهميتهم في المنظمة، ولا تستطيع الإدارات إجبارهم على ذلك، ويعتبر هؤلاء أصول هامة في الشركة يتوجب على الإدارات حسن التعامل معهم خوفاً من نقل معرفتهم للخارج إن لم يواجهوا وضعاً وظيفياً إيجابياً وصحياً.
3. مشكلة التجاهل: فرغم أن تكنولوجيا المعلومات يسّرت من عملية الاتصال، إلا أن مشكلة التجاهل بين المرسل والمستقبل قائمة بسبب عدم معرفة أن كل طرف يملك المعرفة التي يبحث عنها الطرف الآخر.
4. القدرة الاستيعابية للمستلم: فقد يتم نقل المعرفة وتقاسمها بين الأفراد، إلا أن القدرة الاستيعابية تحول دون مشاركة فعالة بها، وقد يرتبط ذلك بالمقدرة الذهنية للأفراد وكذلك بمدى توفر الموارد الكافية لتنفيذها أو توظيفها.
5. ضعف العلاقات: إن غياب العلاقات الشخصية القوية التي تسمح بالإصغاء والحوار تعيق من عملية تبادل المعرفة، وبالتالي من تناقلها وتقاسمها.

ففعالية مدير الموارد البشرية في نشر المعرفة وإدارتها يعتمد على قدرته في فهم بيئة المنظمة بعمق وفهم المعرفة الضمنية والعلنية فيها، فالبيئة أيضاً تحدد ما هو نظام الجودة الذي نستخدمه، وما هي أفضل الممارسات وما هو منهج إدارة المعرفة وما هي ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث لا يمكن تطبيق ما يعتبر ممارسة ناجحة في منظمة ما على منظمة أخرى بسبب الاختلافات الجوهرية في بيئات المنظمات.

الخاتمة

لقد أصبحت تنمية الموارد البشرية عاملا مهما في تعزيز القدرات الإنتاجية والتنافسية للمنظمات والأمم، وأن إدارة الموارد البشرية عن طريق إدارة المعرفة يسمح بإتباع الوسائل والتقنيات التي من شانها أن تطلق الطاقات الفكرية والذهنية للموارد البشرية.ومن تم تشكل حلول إدارة المعرفة إطارا مناسبا لإدارة رأس المال الفكري ورأس المال البشري الذي تمتلكه المؤسسة._وبناء على ذلك يمكن تقديم التوصيات والتطلعات المستقبلية التالية:

1. **العامل الإنساني**: أ) تمكين العاملين من خلال منحهم وتخويلهم السلطة والقوة لأداء أعمالهم. ب) توفير القيادة الحكيمة القادرة على استشراف المستقبل وإثارة الحماس التبشيري بمقدمة وإعداد الإمكانات اللازمة لمواجهته وإقصاء المتخاذلين والمتقاعسين عن تلك المواجهة. ج) تكريس المستويات العليا جل اهتمامهم ووقتهم في مشاركة قاعدة المعرفة وتحفيز مبادرات المعرفة من خلال الاعتراف بخبراء المعرفة وصناعها وتقدير خبرتهم ومعرفتهم إذ أنهم يشكلون بذلك روافع ودعامات الإدارة الناجحة. وبذلك يتعزز الرأس المال البشري.
2. **عامل المشاركة**: ومن أهم العوامل لنجاح إدارة المعرفة هو المشاركة في المعرفة الضمنية والتحدي لن يكون في توفرها، وإنما في الرغبة في المشاركة فيها مع الآخرين وفي استخدامها. وهذا يعني ويجسد لا مركزية الذكاء عند العاملين وتراكمية الخبرات وشراكة المعرفة التنظيمية. ويظهر ذلك من خلال التعاونيات ومشاركة الممارسات الفضلى في العمل.
3. **العامل الاجتماعي**: تتكون إدارة المعرفة من حقائق ومعرفة موجهة يمكن استرجاعها ونقلها إلى السياقات التنظيمية لاستخدامها وعليه، فان إدارة المعرفة هي اكبر من إعطاء المعلومة

الصحيحة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب، أنها قضية سياق اجتماعي معقد، لا بد من تعزيزها من خلال تأكيد ضرورات العمل الجماعي وفرق العمل. ويتم بذلك تبني الثقافة التنظيمية والقيمية الداعمة.

4. **عامل الابتكار والإبداع:** إن تشجيع الابتكار الفردي والجماعي هو الذي يركز على العقل التنظيمي ومكتنزاته ومعارفه التراكمية ويؤكد على نجاح الأعمال مستقبلا.
5. **المزيد مما يجب معرفته:** ا) تعزيز رأس مال الشركة. ب) المعرفة قوة إذا طبقت. ج) توظيف المبدعين والمحافظة عليهم وتعزيز قدراتهم الجوهرية.
6. **التحول من الفضاء المادي إلى الفضاء الالكتروني:** سيشهد المستقبل مزيدا من التحول الذي يؤسس على إمكانيات الشبك والاتصالات التي تقود إلى المنظمات الالكترونية، هذا الاتجاه سيقود إلى المزيد من التعاونيات بين الأعمال وشراكتها وتوفير سلاسل الدعم اللازمة لإبداعات السوق الكفؤ المستقبلي.
7. **مزج معرفة الخبراء مع التكنولوجيا :** يبدو أن قضية المستقبل تكمن في مزج معرفة وخبرة الخبراء مع التكنولوجيا لجعل الأشياء تفعل، وهي هدف إدارة المعرفة الرئيسي، إذ أن المزيج المكون من التكنولوجيا والعوامل الإنسانية والاجتماعية والتنظيمية هي التي ستقود إلى تعزيز القيمة الاقتصادية لمنظمات المستقبل.

هوامش و مراجع البحث

1. راجع:
   - علي السلمي ، **الإدارة بالمعرفة** ، القاهرة : دار قباء للطباعة والنشر ،1998،ص17
2. **عبد الستار وعامر ابراهيم وغسان،** المدخل إلى إدارة المعرفة، **عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2006، ص.37**
3. **راجع كل من:**
   - سمير عبد الوهاب، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية، *publications.ksu.edu.sa/Conferences/.../19.doc*
   - صلاح الدين الكبيسي، **إدارة المعرفة،** القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2005، ص. 42
4. **ابراهيم الخلوف الملكاوي،** إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم. **عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2007، ص.80**
5. **صلاح الدين الكبيسي،** مرجع سابق **،ص.90**
6. **صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق ،ص.91**
7. **صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق ،ص.93**
8. **راجع : جزء من كتاب _ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية على الموقع http://hrdiscussion.com/hr5077.html**